국내 물류기업의 유엔(시장)진출을 위한 경쟁력 강화방안 연구

신석현* · † 궤규석 · 권문규**

*한국해양대학교 물류시스템학과 박사과정, † 한국해양대학교 물류시스템공학과 교수, **한국해양대학교 물류시스템공학과 교수

A Study on Measures for Strengthening Local Logistics Company's Competitiveness to Entry into UN (Market)

Seok-Hyun Shin* · † Kyu-Seok Kwak · Moon-Kyu Kwon**

* Graduate school of National Korea Maritime University, Busan, 606-791, Korea

†, ** Dept. of Logistics, National Korea Maritime University, Busan, 606-791, Korea

요 약 : 국내 대기업 물류회사(2차 물류기업)의 물류시장 대거 잠식으로 국내 물류시장의 3차 물류 비중은 약 30% 수준으로 매년 축소되고 있다. DP, DHL 등 글로벌 3차 물류기업은 글로벌 물류시장 장악력을 강화하고 있는 반면 국내 중, 소규모의 3차 물류 기업은 성장의 한계에 부딪혀 세계 물류시장에서 차지하는 비중은 극히 미미하다. 다행스럽게도 새 정부의 중소기업 육성 강화정책과 UN의 아시아지역, 개도국 공급선 확대 추세는 아주 긍정적인 환경이라고 할 수 있다. 이러한 때에 국내 중소 물류기업이 유엔 조달 물류시장에서 글로벌 네트워크를 가진 유럽, 미국계 기업들과 경쟁하여 입찰에 성공할 수 있게 도움을 주기 위하여 운송사례 연구와 SWOT 분석으로 국내의 물류환경 여건을 분석하여 세부적인 산학협력방안 및 정부의 지원 방안을 제안하고자 한다.

핵심용어 : 2차 물류기업, 3차 물류기업, 국내중소물류기업, 유엔 조달 물류시장, 입찰, SWOT분석, 글로벌 물류네트워크

Abstract : Domestic large group logistics company(2nd-party logistics company)has made inroads on large portion of domestic logistics market, whereby the domestic 3rd-party logistics market has been shrinking every year to a level of 30% or so. Global logistics enterprise is steadily increasing 3rd-party global market portion while Local one facing with stagnating growth has very minimal level in the global market share. Fortunately new government strengthening policy change toward local SME and also recent UN's supplying line enlargement to Asia regions are positive factors which make Local SME very positive environments to advance to UN procurement logistics market. On this occasion, the purpose of this paper is to help local logistics company perform successful bidding through study of UN-transportation case and also suggest in SWOT analysis a segmented measure and support policy between Industry, Academia, Government and Institute.

Key words : 2nd-party logistics, 3rd-party logistics, local logistics small and medium sized enterprise(SME), UN procurement logistics market, bidding, SWOT analysis, global logistics network

1. 서 론

중소기업 육성 강화 정책을 내놓은 새 정부의 출범과 아시아 지역과 개도국의 공급처 확대를 추진하고 있는 최근 유엔의 추세는 국내 중소 물류기업의 유엔 조달시장 진출에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다. 그러나 국내 물류기업이 단독으로 글로벌 물류 기업과 경쟁하여 유엔 조달시장에 진출하기는 쉽지 않으며, 관련 선행 연구와 자료도 상당히 부족한 실정이다. 유엔 조달시장은 전형적인 중소기업형 시장으로 반기문 유엔 사무총장의 취임 이후 국내의 유엔 조달시장에 대

한 관심이 높아지고 있는 가운데 외교통상부는 2007년부터 총 11차례에 걸쳐 유엔 조달시장 진출 가능성 및 진출 전략에 관한 유엔 조달시장 설명회를 개최하였으나 국내 수출제조업체를 대상으로 하였다. 그리고 2011년 코트라는 “PROJECT 300”에 유엔 벤더로 등록된 소수의 국제물류주선업체를 처음으로 선정하여 입찰 정보를 제공하기 시작하였다. 이처럼 유엔 조달시장은 국내물류업체에 잘 알려지지 않은 분야이며, 학계의 이에 관한 선행연구도 충분히 이루어지지 않은 상태이

다. 성장 잠재력이 높은 유엔 조달 물류시장에 진출하기 위하

* 연회원, simon_shin2002@yahoo.co.kr 051)467-1905

† 교신저자: 종신회원, kskwak@hhu.ac.kr, 051)410-4332

** 종신회원, mkwon@hhu.ac.kr, 051)410-4331

(주) 이 논문은 “유엔 조달 물류시장의 중점대상 지역 분석과 국내 물류기업의 진출 방안”이란 제목으로 “2012년 10월 25일 추계학술대회(pp. 97-99)에서 발표되었음.

여는 우선 이 물류시장의 특성을 연구하고 분석하여 진출 전략을 수립해야 한다. 유엔의 주요 조달기관에서 발주하는 구매물품과 구매서비스 중 서비스에 해당하는 품목으로 화물수송과 관련된 서비스 구매를 의미하는 유엔 조달 물류시장은 UNPD(유엔조달본부)와 DFS Mission Support(임무지원)에서 직접 혹은 대행기관의 발주로 형성된다.

2011년도 UNPD 조달시장의 전체 규모는 \$3,174 Millions이며, 그 중에서 UNPD 조달 물류시장은 약 4.6%에 해당하는 \$145 Millions(약 1,600억 원)이다(UNPD, 2013a). 2012년도의 경우, UNPD 조달시장의 전체 규모는 \$2,872 Millions(약 3조 4천억 원)이며, 이 중 UNPD 조달 물류시장은 약 6.5%에 해당하는 \$187 Millions(약 2천 2백억 원)이다(UNPD, 2013b).

유엔 조달 물류시장은 삼국 간 운송이 주축을 이룬다. 이 논문에서는 2010년부터 최근까지 유엔 조달시장의 운송사례를 유엔 조달 통계자료와 UNPD 입찰공고를 활용하여 유엔 조달 물류 중점지역의 운송루트, 화물형태, 수혜국가 현황 및 최종입찰(Award) 국가 현황 등을 분석하여 기초 자료로 활용한다.

국내 물류기업이 유엔 조달 물류시장에 진출한 사례와 관련 연구보고서가 없으므로 본 연구에서는 유엔 조달 물류시장에 진출하고자 하는 기업과 이미 벤더로 등록된 물류기업에 도움을 주기 위하여 이 시장 진출을 위한 SWOT 분석을 하여 궁극적으로 이들 국내 물류기업이 조기에 유엔 조달 물류시장에 진출 할 수 있는 방안을 제시하는 데 그 의의가 있다.

2. 연구배경

Shin and Kwak(2012)은 "중소 국제물류주선업체의 유엔 조달시장 물류서비스 부분 진출방안 연구"에서 "유엔 조달 물류시장 진출"에 대한 기업들의 애로사항은 글로벌 네트워크 부족, 유엔 조달 지역의 해외 물류 파트너 발굴, 유엔 조달 물류지역에 대한 정보 부재, 정부의 정책 지원 부족, 인력부족, 유엔 벤더등록 절차 및 입찰방법 등이라고 밝힌 바 있다.

유엔 조달시장은 유엔본부 및 40여 개의 산하기구, 평화유지작전(PKO), 특정정치임무(SPM)지역에 각국의 기업들이 물품 및 서비스를 공급하는 시장을 의미하는데, 국내의 물류기업은 화물수송과 관련 있는 서비스 시장에 진출하기가 용이한 편이며, 이들 대부분은 UNPD에서 발주하고 있다.

유엔 조달시장의 규모는 매년 증가 추세에 있고 국내 제조업체가 유엔기구에 납품을 성공한 사례는 있지만 국내물류업체가 유엔 조달시장에서 최종 입찰된 공식적인 통계자료에 없는 실정이다.

국내 관련기관에서 중소 수출 제조업체를 대상으로 유엔 조달시장 진출과 관련한 설명회를 매년 개최하고 있지만, 유엔조달의 서비스 시장에 국내 물류업체의 진출 전략이나 지원방안에 대한 설명회나 논의가 전무한 실정이다. 최근 유엔에서의 한국의 위상이 강화되고 있으며, 평화유지군 파병과 관련한 긴급 구호품 수송, 개발도상국에 대한 협력 지원 움직임

은 제조업체와 더불어 국내 물류기업이 유엔 조달시장에 진출할 수 있는 가능성을 높여 주고 있다.

국내 물류기업의 유엔 시장진출을 위한 선행조건으로서 조달시장 운송사례 연구와 국내외 물류 환경 여건 분석이 절실히 요청되고 있다.

3. 유엔 조달 물류지역 운송 사례

3.1 UNPD의 발주 사례

유엔 조달본부에서 운송 루트, 서비스 형태, 특이사항 등의 입찰정보를 공고하면, 벤더로 등록된 업체들은 제시된 조건에 들어맞는 의향서와 견적서를 기한에 맞추어 제출한다.

Table 1.은 입찰공고가 빈번한 지역의 발주 사례들이다(UNGM, 2012).

Table 1 Example of Bid Notice

구 분		내 용
수단	운송루트	아프리카 인접국 (우간다, 케냐, 채드), 이탈리아, 중국 등지 -> 수단 (포트수단, 엘 파시르, 엘 제니나, 니알라, 자랑게이)
	서비스	PKO(평화유지 작전지역) 컨테이너 운송, 통관서비스, 도어투도어 서비스 등
	에이전시	UNPD
우간다 공화국	운송루트	이탈리아(제노바) -> 우간다(엔테베)
	서비스	PKO(평화유지 작전지역) 컨테이너 운송, 통관서비스, 도어투도어 서비스, 조립식 건물 운송
	에이전시	UNPD
미국	운송루트	미국, 그 이외 국가간
	서비스	유엔본부 사무실 이전이나 본부 직원의 개인이사 화물 도어투도어 기본으로 유엔의 가정제품 선택관련 모든 서비스의 포워딩, 보관 등
	에이전시	UNPD
아프가니스탄	운송루트	전 세계 -> 아프가니스탄
	서비스	PKO(평화유지 작전지역) 아프가니스탄의 내륙 운송 서비스, 유엔 소유 장비의 내륙 유통, 운송 등
	에이전시	WB(월드뱅크)
라이베리아	운송루트	라이베리아
	서비스	PKO(평화유지 작전지역) 수출입 해상, 항공화물 통관서비스
	에이전시	UNPD
케냐	운송루트	케냐(나이로비)
	서비스	SPM(특정정치임무) 유엔나이로비사무실 통관, 포워딩, 국제 운송 서비스
	에이전시	UNPD
콩고	운송루트	콩고 -> 킨샤사, 마타디, 콩고
	서비스	PKO(평화유지 작전지역) 콩고 수출화물 포워딩, 통관 서비스
	에이전시	UNPD
북한	운송루트	키르기스스탄 -> 북한(약수, 류동, 명천, 모퉁 협력농장)
	서비스	북한지역 내륙 운송서비스
	에이전시	UNDP(유엔개발계획)
아이티	운송루트	국경지역 항공, 항구 -> 아이티
	서비스	PKO(유엔안정임무)화물 운송 및 통관
	에이전시	UNOPS(유엔 프로젝트 서비스)
솔로몬 제도	운송루트	온통 자바, Ndai 섬 -> 렌넬 벨로나
	서비스	국내 해운지원 프로젝트 선사 서비스(내국 해상 프로젝트)
	에이전시	ADB(아시아 개발은행)
이스라엘	운송루트	이스라엘
	서비스	운송, 포장, 도어투도어서비스
	에이전시	UNTSO(유엔정전감시기구)

자료: <http://www.ungm.org>(2012)

이 발주 사례에서 보듯이 유엔 조달 물류 지역은 전쟁, 분쟁, 재해지역이나 관련 인근 국가, 유엔본부, 특정 정치적 임무 지역이 주로 해당되며, 이 물류 서비스의 특성은 전 세계에

결친 다양한 루트에서 유엔 소유의 장비, 유엔본부 이사화물 등을 선적하고 운송, 보관 그리고 통관 서비스까지 제공하는 것이다.

3.2 DFS Mission Support(임무지원) 운송지역

DFS는 평화유지군의 야전임무와 정치적인 특수임무를 지원하며, 지원 서비스로는 평화와 안정 유지를 위한 금융, 군수품 보급, 정보통신기술, 인력 지원 등이 있다. 유엔평화유지국은 DPKO(유엔평화유지국)¹⁾와 DFS(유엔사무국현장지원국)²⁾로 구성된다.

유엔 조달 물류시장의 일부분으로 평화유지군의 보급품 수송과 통관 공고는 DPKO가 직접 수행하기도 하며, UNPD가 입찰을 대행하기도 한다.

Fig. 1은 실제로 물류서비스가 발생하는 DFS의 물류 지원 지역을 정리한 것이다. DFS의 유엔 물류 베이스인 UNLB(United Nations Logistics Base)는 이탈리아 브린디시에 위치하며, 아래에 표시된 지역은 실제로 운송이 일어나는 중점 지역이다.

PKO는 현재 14개의 평화유지 작전지역과 1개의 유엔지원 미션조직으로 군인, 경찰, 민간인으로 구성되어 있으며, 치안, 정치, 조기평화정착 지원 임무를 수행한다. Table 2는 PKO 기구들과 각 기구별 임무지역을 나타낸다.

Table 2 PKO Mission Area (*발주기관: UNPD)

기구명칭		임무지역
MINURSO	서부사하라 선거지원단	서부사하라
MINUSAH	아이티 안정화지원단	아이티
MONUSCO	콩고 (안정화임무단) 평화유지군	콩고공화국
UNAMA	유엔 아프가니스탄 지원단	아프가니스탄
UNAMID	수단다푸르임무단	다푸르
UNDOF	유엔분리감시군	시리아
UNFICYP	키프로스평화유지군	키프로스
UNFIL	유엔 레바논임무단	레바논
UNISFA	아베이 정전감시단	아베이
UNMIK	유엔 코소보임무단	코소보
UNMIL	유엔 라이베리아 정전감시단	라이베리아
UNMIS	유엔 수단임무단	남수단
UNMOGIP	인도 파키스탄 유엔정전감시단	인도, 파키스탄
UNOCI	코트디부아르 임무단	코트디부아르
UNTSO	유엔휴전감시단	중동

자료: <http://www.un.org> (2013c)

Fig. 1 DFS Mission Support

자료: <http://www.un.org> (2013c)

1) Department of Peace Keeping Operations(DPKO) : 유엔평화유지국
2) Department of Field Support(DFS) : 유엔사무국현장지원국

Table 3 SPM Area

(*발주기관: UNPD)

기구명칭		임무지역
MINURCAT	유엔 차드-중앙아프리카공화국 평화유지군	중앙아프리카공화국, 차드
MONUA	앙골라평화유지감시단	앙골라
ONUB	브룬디 유엔임무단	부룬디
UNAMSIL	시에라리온 평화유지군	시에라리온
UNMEE	에티오피아-에리트리아 평화유지군	에티오피아, 에리트리아
UNOMIG	그루지아 유엔정전감시단	그루지아
UNOTIL	유엔 동티모르사무소	동티모르
UNIOSIL	시에라리온 통합사무소	시에라리온
UNMIN	네팔 유엔 임무단	네팔
BINUB	유엔부룬디통합사무실	부룬디
CMP	Committee of Missing Persons in Cyprus	키프로스
CNMC	Cameroon Nigeria Mixed Comission	카메룬, 나이지리아
SGGOS	Secretary-General's Good Offices in Cyprus	키프로스
UNAMI	유엔이라크지원단	이라크
UNIPSIL	시에라리온 평화구축통합사무소	시에라리온
UNOGBIS	유엔 기니비사우 평화구축지원사무소	기니비사우
UNOWA	UN Office for West Africa	서아프리카
UNPOS	유엔소말리아정치사무소	소말리아
UNRCCA	중앙아시아 예방외교 지역 센터	중앙아시아
UNSCO	유엔 중동 특별 조정 사무실	Middle East Peace Process
UNSCOL	UN Special Coordinator of the Secretary-General for Lebanon	레바논

자료: <http://www.un.org>(2013)

SPM은 현재 21개의 특정정치임무지역으로 특정국가에 관련된 개별 국가별 정치적인 야전임무를 수행한다. Table 3은 SPM 기구들과 각 기구들의 임무지역을 나타낸다.

PKO와 SPM 지역의 공통점을 보면 평화유지 야전임무와 정치적 야전임무가 빈번하게 발생하는 정치적, 군사적으로 불안정한 지역으로 물류인프라가 극히 낙후된 지역인 반면에 물류 수요는 매우 높다.

각국의 유엔 조달물류 포워딩 벤더들은 DPKO와 DFS (SPM 포함)가 발주하는 운송 입찰에 경쟁적으로 참가하고 있다. 벤더로 등록된 국내의 포워더들은 이들 지역에 관한 정보와 물류파트너 네트워크가 부족하여 입찰 참여에 어려움을 겪고 있는 실정이다.

3.3 최종입찰 국가 분석

1) 2010년 최종입찰 결과 분석

2010년도 최종 입찰 국가 현황은 Figure 2와 같이 덴마크 28.9%, 미국 26.8%, 프랑스 11.3% 순으로 유럽계 포워더가 전체의 67.5%를 차지하였다.

자료: <http://www.un.org>(2012a)

Fig. 2 2010 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services

입찰이 빈번하게 일어나는 아프리카 지역은 유럽의 식민통치 영향으로 유럽계 포워더가 현지에 진출하여 있는 경우가 많기 때문인 것으로 추정된다. 기타 국가로는 일본(1건), 네덜란드(1건), 독일(2건) 등이며 아시아 지역에서는 일본이 유일하게 입찰에 성공하였다.

2) 2011년 최종입찰 결과 분석

자료: <http://www.un.org>(2012b)

Fig. 3 2011 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services

Figure 3은 2011년도의 최종 입찰 결과로 덴마크 23.1%, 미국 19.2%, 영국 15.4%의 순으로 유럽계 포워더가 2010년과 마찬가지로 큰 비중(약 69.2%)을 차지하고 있다. 기타로는 아제르바이잔, 요르단, 일본, 파키스탄, 수단 등이 각 1건씩이다. 러시아, 우크라이나 등지의 중앙아시아 포워더의 비중 증가는 중앙아시아의 풍부한 자원 운송을 목적으로 하는 유럽계 포워더의 중앙아시아 진출 증가에 기인한 것으로 추정된다.

4. 유엔 조달 물류시장의 SWOT 분석

4.1 전략목표 수립을 위한 접근방향

유엔 조달 물류시장은 자유경쟁 입찰로 중소 물류업체에게는 큰 매력을 지니고 있는 시장이나, 여전히 전 세계적 네트워크를 지닌 유럽, 미국계 업체 및 현지 기업들과 경쟁하여 입찰에 성공하는 데에는 어려움이 따르는 것이 현실이다. 그러나 유엔 조달 물류시장의 네트워크 확보 및 전문성과 가격 경쟁력을 강화한다면 한국 업체들에게도 장기적으로는 신규 물류시장 진출기회를 얻을 수 있을 것이다.

시장 진출전략 수립에 앞서 객관적으로 국내 물류기업의 대내외적인 물류 환경에 대하여 냉정하게 평가해야 하며, 진출에 적합한 분야인지, 또한 어떤 의미가 있는 것인지에 대한 고찰이 필요하다.

본 연구에서는 유엔 조달 물류시장에 진출하려 하는 기업이나 유엔 조달시장에 벤더로 이미 등록된 물류기업의 국내·외 SWOT 여건을 분석하여 효과적인 진출 전략과 우선순위를 도출하기로 한다.

4.2 유엔 조달 물류시장의 SWOT 분석

유엔 조달 물류시장 진출 방안을 위한 SWOT 매트릭스 작성을 위하여 2012년 11월부터 2013년 1월까지 3개월에 걸쳐 기존의 유엔 조달 물류시장과 관련된 관심업체 및 기관, 유엔 조달시장 해외자문관 등 200개사를 대상으로 국내 물류업체의 유엔 조달 물류시장 진출에 대한 강점요인, 약점요인, 기회요인, 위협요인에 대해 직접 면담 및 이메일 설문조사, 전화문의 방법 등을 이용하여 35명의 응답을 회수(회수율 17.5%)하여 SWOT 분석을 위한 19개의 요인을 도출하였다.

설문조사 결과, 응답기업의 43%가 강점요인으로 유엔평화유지군 파병 조달 물자 수송 기회를 꼽았으며, 나머지는 대기업 물류회사와 동반진출(34%), 중량물 전용선 건조 및 숙련된 전문 포워더(15%), 다양한 수송 노하우 잠재력 보유(8%) 순으로 나타났다.

약점 요인으로는 50%가 글로벌 네트워크 부족과 소수의 벤더 등록을 꼽았고, 시장개척 자금 부족(20%), 해외사업 수행 부족(15%), 입찰관리 및 조달물류 지역에 대한 정보 부재(10%), 글로벌 물류 전문인력 부족(5%)의 순서였다.

기회 요인으로는 정부의 중소기업에 대한 정책 지원 기대(39%), 국내 물류 포화상태를 해외물류로 전환(23%), 정부의 유엔 조달시장 지원정책 강화(18%), 유엔 조달시장 규모 확대 추세(13%), 유엔에서 한국위상 우호적 추세(7%) 순서였다.

위협 요인으로는 저개발 국가 및 오지 지역의 운송 리스크(36%), 해외 물류기업 대비 약한 경쟁력(33%), 해외 파트너와의 투자 불확실성(17%), 유럽 기업의 독과점 및 높은 시장 장벽(10%), 분쟁 및 클레임 법률 지원 전무(4%) 순서였다.

1) 내부환경분석

설문조사를 바탕으로 국내 물류업계 현황 및 상황, 유엔 조달시장의 특징, 유엔 조달 물류시장과 직·간접적으로 관련된 정부 정책 및 제도 등의 내부환경을 분석하여 강점요인과 약점요인을 도출하였다.

강점요인(Strengths)으로는 국내 건설사의 지속적인 해외 건설 수주와 선박, 해양플랜트 수출 확대에 기인한 국내 물류업계의 다양한 수송노하우 잠재력 보유, 유엔평화유지군 파병 관련 유엔 조달물자 수송에 대한 기대 확대, 국내 중량화물 전용선 공급확대와 숙련된 중량화물 전문 포워더의 존재, 국내 대기업의 물류 자회사와 협력하여 유엔 조달시장에 동반 진출 등을 도출하였다.

약점요인(Weaknesses)으로는 글로벌 네트워크 부족, 해외사업 수행능력 부족, 시장개척 자금 부족, 국가 위상에 미치지 못하는 소수 업체에 한정된 조달 물류 벤더 등록, 글로벌 물류 전문인력 부족, 입찰관리 및 조달 물류지역 정보 부재 등을 도출하였다.

2) 외부환경분석

전 세계적으로 FTA 체결이 확대되고 있는 가운데, 해외물류 시장진출 기회를 통하여 포화상태인 국내 물류시장의 한계

를 극복하고, 세계 물류환경의 흐름과 변화에 적극 대응하여 신흥 시장으로 진출하기 위한 전략 수립이 필요한 시점이다.

유엔 조달 물류시장의 직·간접적인 수요처인 저개발국가의 사회간접 인프라 건설, 자연재해지역, 전쟁 및 분쟁지역, 유엔 평화유지군의 임무 증대 등의 외부환경 분석을 토대로 기회요인과 위협요인을 도출하였다.

기회 요인(Opportunities)으로는 포화상태인 국내 물류시장에서의 경쟁을 해외 물류시장 개척의 기회로 전환, 정부 및 관련기관의 유엔 조달시장 진출에 대한 지원정책 강화, 중소기업 정책강화로 중소기업 정책 지원확대, 유엔 분담금 확대 등으로 유엔 내에서 한국의 위상이 우호적인 추세, 유엔 조달시장 규모 확대 추세로 국내물류기업 진출가능성 증대 등을 도출하였다.

위협 요인(Threats)으로는 해외 물류기업에 비하여 약한 가격경쟁력, 유럽기업의 독과점으로 높은 시장 장벽, 저개발국가 및 오지 지역을 목적지로 하는 특성상 야기될 수 있는 운송 리스크, 해외 파트너와의 투자 불확실성, 분쟁 및 클레임에 대한 법률지원 미비 등을 도출하였다. 내·외부 환경 분석을 표로 정리하면 Table 4와 같다.

Table 4 SWOT Influence

내부환경	강점요인(Strengths)	약점요인(Weaknesses)
	S1. 글로벌 플랜트시장 수출 확대로 다양한 수송노하우 잠재력 보유 S2. 유엔 평화유지군 파병관련 유엔 조달물자 수송 기회 확대 S3. 국내 중량화물 전용선 건조와 숙련된 중량화물 전문 포워더 존재 S4. 국내 대기업의 물류자회사와 협력하여 조달시장 동반진출	W1. 글로벌 네트워크 부족과 소수의 벤더 등록 W2. 해외사업 수행능력 부족 W3. 시장 개척 자금 부족 W4. 글로벌 물류 전문인력 부족 W5. 입찰관리 및 조달 물류 지역 정보부재
외부환경	기회요인(Opportunities)	위협요인(Threats)
	O1. FTA 체결로 국내물류시장의 포화상태를 해외물류시장으로 전환 기회 O2. 정부 및 관련기관 UN 조달시장 진출 지원정책 강화 O3. 중소기업 정책강화로 중소기업 정책지원 확대 기대 O4. 유엔 분담금 확대 등으로 한국의 위상이 우호적인 추세 O5. UN조달시장규모 확대추세로 물류기업 진출가능성 증대	T1. 해외 물류기업에 비하여 가격경쟁력 약화 T2. 유럽기업의 독과점으로 높은 시장 장벽 T3. 저개발국가 및 오지 지역의 운송리스크 T4. 해외 파트너와의 투자 불확실성 T5. 분쟁 및 클레임 시 법률지원 전무

4.3 유엔 조달 물류시장 진출을 위한 전략도출

1) 전략과제 도출을 위한 조사

앞서 도출된 SWOT 요인을 통하여 국내 물류기업이 효율적으로 유엔 조달 물류시장에 진출하기 위한 전략과제를 도출하고자 2012년 12월, 약 2주 간에 걸쳐 1차 기초조사를 실행하였다. 학계 및 연구계, 유엔 조달시장에 등록된 벤더 포워더 및 관심 있는 업체의 30명을 대상으로 직접 면담 및 이메일 상담, 전화 문의 등의 방법으로 조사를 실시하여 아래 Table 5와 같이 전략과제 선호도 순서로 1차 기초조사에서 19개의 전략과제를 도출하였다. 2차로 동일 대상에게 중복성과 편중성을 고려하여 약 1주 동안에 걸쳐 파일럿테스트(Pilot Test)를 실시하고 12개의 전략과제를 도출하였다.

Table 5 Result of Questionnaire 1st and 2nd for Expert Group

1차 기초조사 결과	2차 Pilot test 결과
1. 미국, 유럽 FTA 체결로 글로벌 물류시장 진출 2. 정책자금 지원체계 구축 3. 중소기업 지원 정책 강화로 중,소물류기업 경쟁력 강화 4. 산학관연 글로벌 유엔 조달물류 인력양성 5. 유엔 조달 물류시장 진출 6. 산학관연 협력으로 유엔 조달물류거점 구축 7. 전문인력 양성 및 조직 역량 강화 8. 유엔 조달물류 전문가 영입 9. 정부지원 확대, 시장 개척 자원 확보 10. 해외파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화 11. 정부의 중소기업 해외시장 개척지원 12. 저개발국가, 오지지역 물류 서비스 네트워크 강화 13. PKO 경험을 통한 오지지역 운송 리스크 해소 14. 장기 전략으로 전환 15. 신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선 16. 유엔에서의 위상 강화로 국내물류기업의 경쟁력 제고 17. 유엔 조달물류 거점지역 분석 18. PKO 파병 보급품 수송 적극 참가 19. 유엔 조달시장 진출 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축	1. 미국, 유럽 FTA 체결로 글로벌 물류시장진출 2. 중소기업 지원 정책 강화로 중,소물류기업 경쟁력 강화 3. 유엔 조달 물류시장 진출 4. 산학관연 협력으로 유엔 조달물류 거점 구축 5. 전문인력 양성 및 조직 역량 강화 6. 정부지원 확대, 시장 개척 자원 확보 7. 해외 파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화 8. PKO 경험을 통한 오지지역 운송 리스크 해소 9. 장기 전략으로 전환 10. 신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선 11. 유엔에서의 위상 강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고 12. 유엔 조달시장 진출 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축

2) 전략과제 도출

SWOT 분석을 토대로 하여 1차, 2차 전문가 조사를 통하여 SO, ST, WO, WT 전략을 Table 6과 같이 도출하였다.

Table 6 Derived Strategic Target from Expert Group

내부요인		강점(S)	약점(W)
외부요인	기회(O)	<ul style="list-style-type: none"> ●다양한 수송 노하우 잠재력 보유 ●PKO 파병 조달 물자 수송 기회 ●중량물 전용선 건조, 숙련된 전문 포워더 ●대기업 물류회사와 동반진출 	<ul style="list-style-type: none"> ●글로벌 네트워크 부족과 소수의 벤더 등록 ●해외 사업 수행 부족 ●시장 개척 자금 부족 ●글로벌 물류 전문인력 부족 ●입찰관리 및 조달물류 지역 정보 부재
	위협(W)	<ul style="list-style-type: none"> ●국내 물류 포화상태를 해외물류로 전환 ●정부의 중소기업 정책 지원 기대 ●정부의 유엔 조달시장 지원정책 강화 ●유엔에서 한국위상 우호적 추세 ●유엔 조달시장 규모 확대 추세 	<ul style="list-style-type: none"> ●산학관연 협력으로 유엔 조달물류 거점 구축 ●전문인력 양성 및 조직 역량 강화 ●정부지원 확대, 시장 개척 자원 확보
	위협(W)	<ul style="list-style-type: none"> ●해외 물류기업 대비 약한 경쟁력 ●유럽 기업의 독과점, 높은 시장 장벽 ●저개발 국가 및 오지지역의 운송 리스크 ●해외 파트너와의 투자 불확실성 ●분쟁 및 클레임 법률 지원 전문 	<ul style="list-style-type: none"> ●신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선 ●유엔에서의 위상 강화로 국내물류기업의 경쟁력 제고 ●유엔 조달시장 진출 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축

① 역량 확대 전략(SO)

우리나라 물류현황 및 정부정책, 국내 물류업체가 가진 강점요인을 기반으로 기회요인을 활용하기 위한 강점과 기회(SO) 추진과제로 미국, 유럽 FTA 체결로 글로벌 물류시장진출, 중소기업 지원 정책 강화로 중,소물류기업 경쟁력 강화, 유엔 조달 물류시장 진출 등 3개의 전략과제를 도출하였다.

② 선택 집중 전략(ST)

국내 물류기업이 가진 강점요인을 기반으로 위협요인에 대응하기 위한 강점과 위협(ST) 추진과제로 해외 파트너 발굴로 글로벌 네트워크 강화, PKO 경험을 통한 오지지역 운송 리스크 해소, 장기 전략으로 전환 등 3개의 전략과제를 도출하였다.

③ 우회전략(WO)

국내 중소 물류기업이 가진 약점요인을 개선하여 기회요인을 활용하기 위한 약점과 기회(WO) 추진과제로 산학관연 협력으로 유엔 조달물류 거점 구축, 전문인력 양성 및 조직 역량 강화, 정부지원 확대 및 시장 개척 자원 확보 등 3개의 전략과제를 도출하였다.

④ 방어전략(WT)

국내 중소 물류기업이 가진 약점요인을 강화하여 위협요인에 대응하기 위한 약점과 위협(WT) 추진과제로 신규 사업 발굴 통한 수익구조 개선, 유엔에서의 위상 강화로 국내물류기업의 경쟁력 제고, 유엔 조달시장 진출 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축 등 3개의 전략과제를 도출하였다.

3) 전략과제별 세부 추진내용

앞서 도출된 전략과제는 Table 6에서 보는 바와 같이 역량확대 전략(SO) 3개, 선택과집중 전략(ST) 3개, 우회전략(WO) 3개, 마지막으로 방어전략(WT) 3개이다.

이들 12개의 전략과제를 달성하기 위한 전략과제별 세부추진내용을 Table 7과 같이 수립하였다.

Table 7 Detailed Subject per Strategic Target

구분	전략과제	세부추진내용
역량확대(SO)	미국, 유럽과 FTA 체결로 글로벌 물류시장 진출	-해외진출을 위한 해외협력 파트너 발굴 -유엔 조달물류지역 네트워크 구축
	중소기업 지원정책 강화로 중,소물류기업 경쟁력 강화	-물류 컨설팅을 통한 해외 진출 전문 프로그램 운영 -신규 시장 진출 전문인력 교육
선택집중전략(ST)	유엔에서 한국의 우호적인 위상으로 유엔 조달물류 시장 진출	-정부 및 관련기관의 UN조달시장 정보 제공 -국내 제조업체와 협력 파트너로 동반진출
	해외 파트너 발굴을 통한 글로벌 네트워크 강화	-유엔 조달물류시장 진출 중장기투자 계획수립 -오지지역 협력 파트너 발굴, 입찰 가격 경쟁력
우회전략(WO)	유엔평화군(PKO)경험을 통한 오지지역 운송 리스크 해소	-PKO 군수 보급품 수송을 위한 지역 정보 수집 강화 -한국의 평화유지군 파견관련 운송 노하우 활용
	단기간 입찰 성공의 불확실성을 장기 전략으로 전환	-입찰참여 통한 유엔 조달물류지역 특성 파악 -조달물류 지역정보 수집 강화
방어전략(WT)	산학관연 협력을 통한 유엔 조달물류 거점 구축	-입찰정보 데이터베이스 구축 -조달물류 지역연구 및 물류기업 정보 구축
	유엔 조달물류 전문 인력양성 및 조직 역량 강화	-정부의 해외 물류인턴파견제도 활용 -물류조사 연구원, 물류기업의 AGENT로 활용
방어전략(WT)	정부지원 확대로 시장개척 자원 확보	-해외 파트너 발굴을 위한 해외 컨퍼런스 참가 -조달물류지역 현지조사 프로그램 운영
	신규 사업 발굴을 통한 수익구조 개선	-해외 부가가치 물류사업 투자 및 진출 -제조업체와 해외 동반진출을 위한 시너지 창출
방어전략(WT)	유엔에서 위상강화로 국내물류기업의 경쟁력 제고	-국내 중량물 전용선 활용, 프로젝트 운송 적극 참여 -유엔의 조달시장규모 확대 추세로 시너지 창출
	유엔 조달시장 진출을 위한 국내 물류기업 간 상생협력 구축	-국내의 조달물류 벤더 업체 간 협의체 구성 -국내 대기업 물류회사와 컨소시엄으로 참가, 입찰보증금에 대한 리스크 분산

5. 결 론

글로벌 시장에서 국내 중소 물류 기업의 참여는 아주 저조하며, 국내 물류 시장에서도 점유율이 낮아지고 있다. 이를 타파하기 위한 틈새시장과 블루오션 시장 개척이 필요하며, 유엔 조달 물류시장이 이에 적합한 대상이라고 할 수 있다. 따라서 성공적으로 유엔 조달 물류 시장에 진출하기 위한 장기적이고 단계적인 전략목표가 우선 구축되어야 한다.

국내 업체들이 유엔 조달 물류시장에서 입찰에 성공하지 못하고 있는 주요 원인은 글로벌 네트워크를 선점하고 있는 외국 포워더와의 가격 경쟁력의 열세, 유엔 물류 발주 지역의 특성인 오지 지역까지의 운송 조건(DDP: Delivered Duty Paid, 관세지급인도조건)에 부합하는 정보 수집의 어려움 등을 들 수 있다. 그리고 물류 서비스 분야의 노하우와 신뢰를 갖춘 현지 물류 파트너의 부재 또한 걸림돌이다. 이 외에도 리스크에 대비하기 위한 현지 파트너의 사전 신용 정보 부족, 입찰 준비와 입찰 신청에 소요되는 시간, 희박한 입찰 성공 가능성, 해당 분야의 전문 인력 부족, 해당 지역의 물류 정보 획득의 어려움 그리고 최종 입찰이 되더라도 입찰 보증금 부담 등도 기업들이 직면한 애로사항이다.

국내에서는 유엔 조달 물류시장에 관한 선행연구가 거의 없어 외국 물류기업의 입찰 성공요인에 관한 설문조사를 관련 기업들을 대상으로 추진하였으나 영업상 비밀을 이유로 통계적으로 유의한 정보자료 획득에 실패하였다. 대신, 2010년부터 최근까지 유엔 조달 물류의 실제 운송지역인 수단, 우간다, 미국, 아프가니스탄, 라이베리아, 케냐, 콩고, 아이티, 이스라엘, 북한, 솔로몬제도의 운송 루트, 서비스 형태, 유엔 조달 물류 발주기관, 최종 입찰 수혜국가 현황 등을 분석하였다. 이 분석과 SWOT 분석에서 얻은 요인들을 토대로 유엔 조달 물류시장 진출에 관심을 가지고 있는 기업과 연구기관, 유엔 조달시장에 이미 벤더로 등록된 물류기업을 대상으로 전화와 이메일 상담을 실시하여 12개의 전략과제를 도출하였다. 유엔 조달 물류시장 진출의 전략 과제별 내용을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 유엔 조달 물류시장 진출 역량확대 전략(SO)은 미국, 유럽과 FTA 체결에 따른 글로벌 물류시장 진출, 중소기업 지원정책 강화를 통한 중,소물류기업 경쟁력 강화, 유엔에서 한국의 우호적인 위상을 활용한 유엔 조달물류 시장 진출 전략 등이다.

둘째, 선택과 집중 전략(ST)은 해외 파트너 발굴을 통한 글로벌 네트워크 강화, PKO 관련 수송 경험을 통한 오지지역 운송 리스크 해소, 장기 전략 전환으로 단기간 입찰 성공의 불확실성 해소 전략 등이다.

셋째, 우회전략(WO)은 산학관연 협력을 통한 유엔 조달물류 거점 구축, 유엔 조달물류 전문 인력양성 및 조직 역량강화, 정부지원 확대를 시장개척 재원확보 전략 등이다.

넷째, 방어전략(WT)은 신규 사업 발굴을 통한 수익구조 개선, 유엔에서 위상강화로 국내 물류기업의 경쟁력 제고, 유엔 조달시장 진출을 위한 국내 물류기업 간 상생 협력 구축 전략

등이다.

본 연구는 전편에 기고한 ‘중소 국제물류주선업체의 유엔 조달시장 물류서비스 부분 진출방안’에 대한 후속 연구로, 유엔 조달 물류 주요지역의 실제 운송사례 분석을 통하여 향후 국내 중소 물류기업의 관련시장 진출 가능성과 체계적인 지원을 위한 전략과제 등을 제안하였다. 최근 새 정부가 제시하는 ‘경제민주화’ 정책으로 중소기업(물류기업 포함)에 대한 정책 및 환경 변화가 예상된다. 이러한 변화의 기회에 맞춰 본 연구가 국내 중소물류기업들이 유엔 조달 물류시장 진출이라는 성공사례를 만들어 내는 데 일조하기를 기대한다.

참 고 문 헌

- [1] Shin, S. H. and Kwak, K. S.(2012), “A study on the Small-medium Sized Freight Forwarders’ Entry into UNP M” Vol. 36, No. 8, pp. 691-698
- [2] UN Procurement Division(2013a), Types of Commodities Purchased-2011, <http://www.un.org>
- [3] UN Procurement Division(2013b), Types of Commodities Purchased-2012, <http://www.un.org>
- [4] United Nations Global Market Place(2013), Procurement Notice Search, <https://www.un.org>
- [5] United Nation Peacekeeping(2013c), DFS Mission Support Map, <http://www.un.org>
- [6] UN Procurement Division(2012a), 2010 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services, <http://www.un.org>
- [7] UN Procurement Division(2012b), 2011 PD PO Awards for Freight Forwarding & Delivery Services, <http://www.un.org>

원고접수일 : 2013년 4월 24일

심사완료일 : 2013년 7월 19일

원고채택일 : 2013년 7월 22일